

# CÓMO APROVECHAR EL CAPITAL

El Marco de Absorción de Capital  
para inversiones comunitarias

Por Loren Berlin

DESDE 2015, LOS REPRESENTANTES DE VARIAS ENTIDADES PÚBLICAS, FUNDACIONES Y ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO del área de la Bahía de San Francisco, Los Ángeles y Denver han estado participando en forma conjunta en talleres de “absorción de capital” para forjar soluciones para la escasez de vivienda social en sus regiones por medio de estrategias para atraer suelo, capital y otros recursos. Representan a organizaciones no sólo de vivienda sino también de transporte público, planificación y desarrollo económico, partes interesadas que frecuentemente no se unen para resolver problemas, si bien trabajan en temas con muchos puntos en común y en geografías idénticas.

En una de estas reuniones, en enero de 2016, Abigail Thorne-Lyman, gerente del programa de desarrollo orientado al transporte público (TOD, por su sigla en inglés) de Bay Area Rapid Transit (BART) —un sistema de transporte público que presta servicio anualmente a más de 125 millones de pasajeros a lo largo de la región— se dio cuenta de que su agencia podría hacer una contribución sin precedentes para resolver la crisis local de vivienda, que es una de las más grandes del país. Más de 250.000 hogares de muy bajos ingresos de la región carecen de acceso a vivienda a su alcance. La mediana del valor de una vivienda en San Francisco es de US\$1.147.300, en comparación con US\$197.500 en todo el país; la mediana de un alquiler mensual es de US\$4.350, más de tres veces la mediana de alquiler nacional de US\$1.500. Casi la mitad de los inquilinos locales gastan más del 30 por ciento de sus ingresos en alquiler.

Cada equipo regional de 6 integrantes que participó en este taller había confeccionado una hoja de cálculo con todos los proyectos de desarrollo pendientes que contemplaban unidades

“Nos dimos cuenta de que el capital no era el único impedimento para poder construir más vivienda. Lo que necesitábamos —el eslabón perdido, digamos— era el suelo. . . y BART ya poseía 120 hectáreas en la región”.



En San Francisco, el tren BART a Daly City pasa por Outer Mission (opuesto, crédito: Tim Adams/flickr) y los pasajeros desembarcan en Market Street cerca de la estación Montgomery de BART (arriba, crédito: Sharon Hahn Darlin)

de vivienda social. “Cuando analizamos nuestra lista, nos dimos cuenta de que la restricción principal que impedía la construcción de vivienda no era el capital”, explica Thorne-Lyman. “Lo que necesitábamos —el eslabón perdido, digamos— era el suelo”.

“En el área de la Bahía, los emprendedores no compran el suelo hasta que estén seguros de conseguir la financiación necesaria para su proyecto, lo cual dificulta la competencia en un mercado inmobiliario recalentado”, dice Thorne-Lyman. Pero BART ya poseía 120 hectáreas en la región.

Esa noche, Thorne-Lyman comenzó a imaginar la posibilidad de que BART pusiera a disposición su suelo para todos los emprendimientos que incluyeran vivienda social. Al hacer los cálculos, “Me di cuenta de que podíamos producir alrededor de 30.000 unidades usando nuestro suelo”, explica, de las cuales 10.000 podían ser vivienda social, una cantidad significativa, dado que el emprendimiento típico de vivienda social en el área de la Bahía produce entre 50 y 200 unidades. “Y si somos los primeros en hacer este ofrecimiento, quizás otras agencias de transporte público en otros condados nos acompañaran”, ya que BART sólo abarca cuatro de los nueve condados en el área de la Bahía. Esto podría aportar una solución considerable. “Las 30.000 unidades se podrían convertir en 60.000 unidades, todas ellas en suelo público”, dice Thorne-Lyman.

Thorne-Lyman y el resto del equipo de absorción de capital entregaron su análisis a la gerente general de BART, Grace Crunican. Tanto Crunican como la Junta Directiva de BART decidieron aumentar el compromiso de la agencia con el desarrollo de vivienda social y vivienda a precios de mercado en suelo de BART. Después pidieron a Thorne-Lyman y su equipo que generarán modelos que superaran los cálculos que habían imaginado en privado.

**De todas maneras, Thorne-Lyman se ha entusiasmado con este desafío. “California tiene una crisis de viviendas sociales, y podemos decir que BART contribuirá a la solución”, explica. “Tenemos el suelo. Y estamos dispuestos a aportarlo”.**

“La conversación con Grace fue como una catapulta”, dice Thorne-Lyman. “Tuvimos estas ideas y las desarrollamos. Después la Junta Directiva nos pidió que imagináramos una visión aún más ambiciosa para nuestro suelo. A través de nuestro trabajo con el equipo de absorción de capital, teníamos todos estos socios interesados —como activistas de vivienda social, instituciones financieras de desarrollo comunitario

y fundaciones— que apoyaron la idea y la difundieron al público”.

Los nuevos objetivos de desarrollo para el programa TOD de BART, adoptados en diciembre de 2016, establecen una meta de 20.000 unidades de vivienda nuevas y 400.000 m<sup>2</sup> de superficie edificada para oficinas en suelo de BART para el año 2040. Por lo menos el 35 por ciento de estas unidades, o sea 7.000, se destinarán a hogares de bajos y muy bajos ingresos. Hasta ahora, BART ha producido 760 unidades de vivienda social en su suelo, así que queda mucho trabajo por realizar. De todas maneras, Thorne-Lyman se ha entusiasmado con este desafío. “California tiene una crisis de vivienda social, y podemos decir que BART contribuirá a la solución”, explica. “Tenemos el suelo. Y estamos dispuestos a aportarlo”.

“Alguien tiene que pensar en grande sobre cómo abordar esta crisis. Y nosotros estamos ofreciendo algo grande”, dice.

## El Marco de Absorción de Capital

Los talleres de absorción de capital a los que asistió Thorne-Lyman son parte de un programa diseñado para ayudar a las ciudades a atraer y distribuir inversiones comunitarias y aprovechar otros recursos críticos para alcanzar sus metas, como suelo y conocimiento técnico. Las inversiones comunitarias se definen como “inversiones que tienen por objeto brindar beneficios sociales y medioambientales en comunidades necesitadas, como préstamos, bonos, créditos tributarios y vehículos de inversión estructurada”.

La arquitecta principal del programa, Robin Hacke, dice: “Es una manera de dirigir los recursos a lugares donde no irían naturalmente, de contrarrestar las fallas del sistema financiero para producir la cantidad suficiente de vivienda social, y reducir las disparidades de salud o minimizar el impacto del cambio climático en lugares vulnerables, entre otros factores ligados al uso del suelo”.

Hacke, directora del nuevo Centro de Inversiones Comunitarias en el Instituto Lincoln, está haciendo un ensayo piloto de una nueva estrategia de “cambio de sistemas” que diseñó en colaboración con sus colegas David Wood de la Iniciativa



Un emprendimiento orientado al transporte público en suelo de BART en Hayward, una ciudad sobre el este de la Bahía. Crédito: BART

## LOS SISTEMAS CAMBIAN

Para poder superar los efectos de la discriminación y la falla en los mecanismos del mercado para proporcionar bienes, servicios y oportunidades adecuadas a comunidades necesitadas, tenemos que asegurar que fluya capital hacia esos lugares. Para que los residentes puedan progresar hay que encontrar maneras de financiar vivienda social y desarrollar entornos saludables con acceso a comida fresca y lugares seguros para caminar, andar en bicicleta y jugar, y proporcionar acceso a una educación y puestos de trabajo de calidad. No basta simplemente con invertir en un solo proyecto y esperar que los lugares se transformen. El Centro de Inversión Comunitaria se compromete a robustecer los sistemas que impulsan a una comunidad a planificar su futuro, creando una plataforma y red de relaciones que unan instituciones con individuos con la capacidad de concretar la visión de la comunidad; desarrollando y ejecutando proyectos de inversión que implementen dicha visión; y adoptando las políticas y prácticas que aceleran cómo estos proyectos se llevan a cabo.

—Robin Hacke

para Inversiones Responsables de la Universidad de Harvard, Katie Grace Deane y Marian Urquilla. El modelo, denominado Marco de Absorción de Capital, se basa en la idea de que los mercados de capital tradicionales frecuentemente no resuelven las necesidades de las comunidades de bajos ingresos, por lo cual hace falta una metodología sistemática para reparar esta carencia y obtener resultados significativos a escala (a diferencia de proyectos individuales que son difíciles de implementar y que, aun cuando sean exitosos, no tienen un impacto significativo sobre

**Los talleres de absorción de capital son parte de un programa diseñado para ayudar a las ciudades a atraer y distribuir inversiones comunitarias y aprovechar otros recursos críticos para concretar sus metas, como suelo y conocimiento.**

el problema). Al “reunir en la misma mesa” a diversas partes interesadas que pocas veces se unen para resolver este tipo de problemas a pesar de tener intereses alineados, el modelo también aumenta la cantidad de activos y de poder, ayudando a identificar nuevas herramientas y estrategias efectivas para abordar las necesidades insatisfechas de la comunidad.

Este marco es una respuesta a los problemas que enfrentaron Hacke y Urquilla mientras trabajaban en la Iniciativa de integración, un programa de US\$80 millones de dólares iniciado en 2010 para mejorar las vidas de residentes de bajos ingresos en cinco ciudades piloto: Baltimore, Cleveland, Detroit, Minneapolis/St. Paul y Newark. La idea, administrada por el programa Living Cities (Ciudades Vivientes), era alinear los intereses de una serie de participantes y capitales de inversión en barrios que tradicionalmente no tienen acceso a fondos de financiamiento.

“La Iniciativa de integración demostró que las ciudades participantes carecían no sólo de capital sino también de la capacidad para absorber y utilizar los fondos asignados por medio del programa”, dice Hacke.

“La distribución espacial desigual de personas de bajos ingresos en los Estados Unidos es producto de muchas décadas de políticas públicas que básicamente privaron de capital a las comunidades, ya sea por trabas burocráticas de los bancos o trabas burocráticas impuestas o toleradas por la Administración Federal de la Vivienda”, dice George McCarthy, presidente y gerente ejecutivo del Instituto Lincoln de Políticas de Suelo, quien participó de la Iniciativa de integración durante su trabajo en la Fundación Ford.

“Como las comunidades carecían de capital, pensamos que la mejor manera de ayudarlas a recuperarse es darles dinero. Pero en realidad durante todos esos años no sólo le quitamos el

capital sino también la capacidad para ayudarse a sí mismos. Muchas personas del movimiento de desarrollo comunitario creen que, si sólo encontramos una manera de aportar más capital a esos lugares, el problema se va a resolver. Pero una de las lecciones que aprendimos es que, aunque les demos dinero, no necesariamente tendrán una forma de usarlo. Puede sonar como que estoy culpando a la víctima, pero no es así. En realidad, se trata de comprender que cuando uno priva de recursos críticos a un lugar por un tiempo prolongado y después se los da, la comunidad puede no estar preparada para usarlos. Es como la gente. Si uno le niega comida a alguien por demasiado tiempo y después se la ofrece, quizás no pueda comerla”.



Las partes involucradas evocan el lenguaje de misiones heroicas para describir los obstáculos que enfrentan para completar proyectos de inversiones comunitarias, como los lotófagos, los ciclopes y las sirenas que encontró Odiseo en su retorno a Itaca después de la Guerra de Troya.

La falta de confianza se debe a la fría realidad de que los proyectos de desarrollo comunitario en general son difíciles de concretar (figura 1). Hacke ataca esta realidad de frente pidiendo a los participantes que identifiquen lo que ella llama “proyectos de impacto comunitario ejemplares. Los proyectos que la gente identifica como representativos son complejos, prolongados y políticamente trabados, ya que tienen que equilibrar los intereses de muchas partes interesadas y combinar las múltiples fuentes de capital con diversas restricciones y requisitos. Los participantes evocan el lenguaje de misiones heroicas para describir estos proyectos”.

La identificación y el análisis de estos “proyectos ejemplares” son útiles por partida doble. Primero, realzan la naturaleza compleja y enrevesada de muchos proyectos de inversión comunitaria, resaltando la necesidad de una estrategia más eficiente y expansible. En segundo lugar, y más importante aún, el análisis de proyectos ejemplares puede ayudar a las partes interesadas a determinar los recursos y restricciones potenciales del sistema de desarrollo comunitario en general, incluyendo el nivel de participación de las diversas partes, la disponibilidad de una serie de destrezas y recursos, y las oportunidades de colaboración.

### Tres componentes de un sistema de inversión comunitaria efectivo

Una vez que las partes interesadas de una región hayan usado el marco de proyectos ejemplares para analizar cómo está funcionando actualmente el sistema de inversión comunitaria, el próximo paso es identificar maneras de mejorar el funcionamiento del sistema para que pueda proporcionar impacto a gran escala. De acuerdo al marco, un sistema efectivo requiere tres elementos, que son el foco del trabajo de Hacke con las comunidades.

#### IDENTIFICAR PRIORIDADES COMPARTIDAS

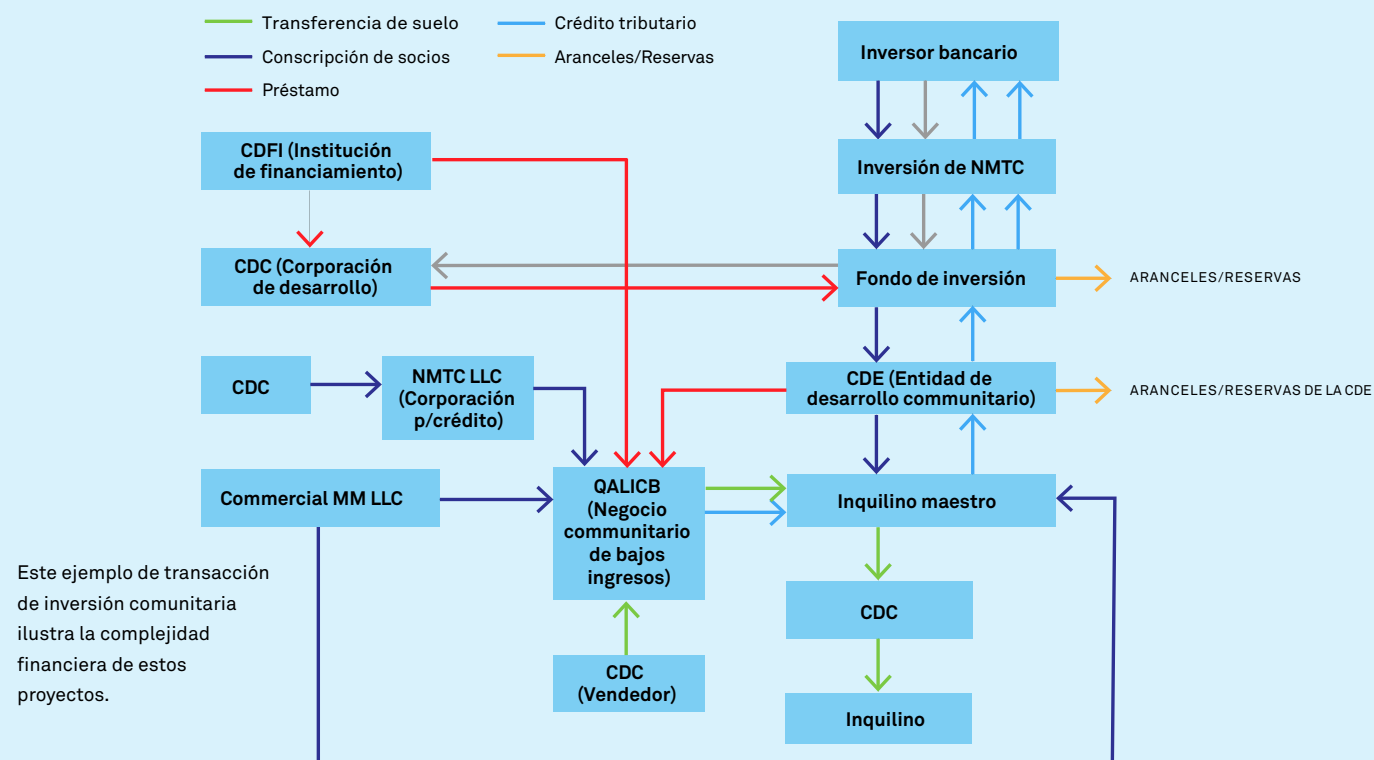
Primero, las partes interesadas tienen que articular un juego bien definido de prioridades ampliamente aceptadas a través de la

### Cómo alinear los recursos necesarios

“Para utilizar el capital con éxito, los lugares tienen que identificar las fuentes de capital y también los proyectos que lo pueden utilizar. Los proponentes de inversiones con impacto se han concentrado en organizar la oferta de capital; nuestro enfoque es en la demanda de inversión”, dice Hacke. “Por ejemplo, en Detroit, Baltimore y Cleveland, no estaban considerando principalmente proyectos de vivienda. Querían acelerar todo tipo de emprendimientos, como proyectos comerciales y de uso mixto. Pero para negociar convenientemente los proyectos y las condiciones adecuadas para que estos tuvieran la capacidad necesaria hubo que aportar mucho más que simplemente el capital de inversión. El trabajo tomó más tiempo que lo esperado y requirió mucha más coordinación de recursos de lo que pensábamos”, agregó.

“A pesar de la grandes necesidades de estas comunidades, las partes interesadas tienen que superar obstáculos mayores para completar sus proyectos”, dice Hacke. “Si la gente cree que la probabilidad de concretar un proyecto no es alta, se da por vencida. Así que organizamos las partes interesadas para resolver los problemas más urgentes, y alineamos los recursos que puedan aumentar la probabilidad y confianza de concretar estos proyectos críticos”.

Figura 1  
¿Por qué son tan difíciles las inversiones comunitarias?



Una de las prioridades compartidas que surge del trabajo en Los Ángeles es la importancia de asegurar que LA Metro, la agencia pública responsable por el servicio ferroviario y de autobús en el condado de Los Ángeles, preste un servicio efectivo a los residentes de bajos ingresos, que son los usuarios de base de los servicios de la agencia.

comunidad. La vivienda social no es siempre el ancla para establecer estas prioridades, pero en los ensayos pilotos organizados por Hacke han sido el punto de partida más fácil, parcialmente porque este aspecto cuenta con fuentes de financiamiento confiables y eficaces, como el crédito tributario para vivienda de bajo ingreso, y una red sólida de organizaciones experimentadas.

“Nos esforzamos mucho por reunir y fortalecer relaciones a lo largo de diversos sectores, para poder operar con un juego de prioridades compartidas”, dice Thomas Yee, encargado de

iniciativas de LA THRIVES, una organización sin fines de lucro que se propone avanzar el tema de equidad por medio de crecimiento inteligente, y que participa en el ensayo piloto del Marco de Absorción de Capital.

“Van a existir desacuerdos entre los activistas políticamente progresivos, los funcionarios electos y los emprendedores privados, así que es necesario colaborar mucho, generar confianza y encontrar puntos en común. Pero esa es la manera de organizar metodologías a nivel de sistemas. Permite reducir el trabajo a unos pocos principios que entusiasman a la gente y la mantiene enfocada en el sistema, en vez de su barrio o proyecto en particular”.

Una de las prioridades compartidas que surge del trabajo en Los Ángeles es la importancia de asegurar que LA Metro, la agencia pública responsable por el servicio ferroviario y de autobús en el condado de Los Ángeles, preste un servicio efectivo a los residentes de bajos ingresos, que son los usuarios de base de los servicios de la agencia.

Desarrollado por Abode Communities, en colaboración con el propietario de suelo T.R.U.S.T. South LA, Rolland Curtis Gardens —un desarrollo de uso mixto y acceso a transporte público a lo largo de la línea del ferrocarril metropolitano Expo/Vermont— construirá 140 unidades de vivienda social en un barrio con gran riqueza histórica y cultural del Sur de Los Ángeles. Crédito: Cortesía Abode Communities



Antes de participar en los talleres, LA Metro sabía que sus usuarios de base eran residentes de bajos ingresos. Un estudio de investigación comisionado por la agencia antes de incorporarse al equipo de Los Ángeles describió cómo podían ayudar a esos usuarios a vivir cerca de las líneas de transporte público. LA Metro estaba generando metas agresivas de construcción de vivienda en suelo de su propiedad cuando se unió a la colaboración con LA THRIVES.

“Se produjo una confluencia que obligó a LA Metro a pensar cómo estaba administrando sus operaciones, qué iba a pasar si esos usuarios de base vivían cada vez más lejos de los sistemas de transporte público existentes”, explica Yee.

Según Yee, LA Metro estaba interesada en encontrar maneras adicionales de contrarrestar el desplazamiento de sus usuarios, y su colaboración con LA THRIVE fue “realmente el riego que necesitaba para hacer crecer esas semillas”.

La idea de que los usuarios de bajos ingresos iban a ser desplazados a mayor distancia también causó preocupación en otros miembros del equipo piloto de Los Ángeles. Los planificadores de transporte público criticaron el costo e ineficiencia de ampliar el servicio a zonas más alejadas, mientras que los conservacionistas se preocupaban por su impacto sobre el medio ambiente. Los activistas comunitarios estaban preocupados por el aislamiento económico y social, y las organizaciones de vivienda temían por la falta de vivienda social en los anillos periféricos de la ciudad. La resolución correcta de este problema presentaría una oportunidad para abordar en forma simultánea estas preocupaciones aparentemente no relacionadas entre sí, convirtiéndose en una prioridad compartida en la colaboración. Gracias a ello, LA Metro adoptó un nuevo término para pensar sobre el transporte público en el contexto del desplazamiento de sus usuarios: el Marco de Comunidades Orientadas al Transporte Público.

Pero LA Metro quería hacer más aún. A diferencia de BART, la agencia no contaba con mucho suelo adicional para albergar las miles de unidades de vivienda social necesarias. En su lugar, LA Metro, en sociedad con otros miembros del

equipo, creó un fondo de préstamo para respaldar el desarrollo de vivienda social y retener unidades existentes no restringidas de alquiler bajo cerca de las líneas de transporte público de la agencia. Lo importante es que estas unidades no tienen que estar en suelo propiedad de la agencia, sino sólo lo suficientemente cerca como para brindar fácil acceso al sistema de transporte público.

“Estamos tan entusiasmados de que LA Metro esté dispuesta a realizar inversiones fuera de sus propiedades”, dice Yee. “El desarrollo de vivienda social en suelo de la agencia es importante, sin duda un paso enorme por sí mismo. Pero ir más allá del suelo de su propiedad es una gran innovación y demuestra un compromiso para limitar el desplazamiento de los usuarios de base”.

“Se produjo una confluencia que obligó a LA Metro a pensar cómo estaba administrando sus operaciones, qué iba a pasar si esos usuarios de base vivían cada vez más lejos de los sistemas de transporte público existentes”, explica Yee.

#### ESTABLECER UNA LISTA DE PROYECTOS A EJECUTAR

Una vez que las partes interesadas hayan identificado una serie de prioridades estratégicas, pueden concentrarse en establecer una lista de proyectos a ejecutar, el segundo paso de la implementación del marco. Las partes interesadas comienzan examinando los proyectos en marcha y analizando si responden a las prioridades fijadas y si puede haber brechas.

La práctica de examinar la lista de proyectos también permite identificar los recursos necesarios para concretarlos con éxito.

Para el equipo de Denver, el análisis de la lista de proyectos municipales le permitió reconocer que el equipo se tenía que concentrar más en atraer capital privado acorde con la misión, dice Dace West, uno de los líderes del programa piloto de Denver y en ese momento director ejecutivo de Mile High

Connects, una organización sin fines de lucro cuya misión es asegurar que el sistema de transporte regional de la zona metropolitana de Denver promueva comunidades que ofrezcan a todos los residentes la oportunidad de tener una alta calidad de vida.

“Se produjo este momento crucial como comunidad cuando nos dimos cuenta de que la manera en que realizábamos nuestras actividades de desarrollo comunitario estaba gobernada en realidad por fuentes de financiamiento específicas y restrictivas, propias de sistemas más maduros, como los créditos tributarios, que han llegado a su límite, o, en otros casos, fuentes de capital que no son muy predecibles”, dice West, refiriéndose a las conclusiones del análisis de la lista de proyectos.

En Denver, Mile High Connects asegura que el sistema de transporte regional metropolitano de Denver, como el tren ligero que se muestra aquí, ofrezca oportunidades a residentes de toda condición. Crédito: Evan Semon/Ciudad y condado de Denver

“Nos dimos cuenta de que frecuentemente nos quedamos cortos en los emprendimientos que abordamos debido a que no podemos obtener y utilizar el capital de manera sistemática. Así que, de aquí en más, estamos muy enfocados en cómo aprovechar el capital de impacto del sector privado en el sistema, utilizando las fuentes de capital tradicionales de nuevas maneras y esforzándonos por incorporar una cantidad significativa de capital que está buscando lugares donde invertir”, dice West.

“Gracias a un trabajo profundo e intencional, hemos descubierto que el término ‘impacto’ tiene distintos significados para los inversores de impacto. Cuando algunos de ellos dicen que quieren generar un impacto, lo que realmente quieren es poder otear el futuro y ver buenas ganancias; eso les basta, porque lo que quieren en última instancia es liquidez y una buena tasa de retorno. Nosotros pensamos: ‘Es bueno saberlo, porque hemos estado perdiendo el tiempo en estas otras



El emprendimiento Richmond ofrece vivienda social cerca del transporte público en suelo de BART en el área de la Bahía de San Francisco. Crédito: BART

cosas que a nadie le importa’. Ahora nos podemos enfocar en cuestiones tales como: ¿cuál es la tasa de retorno buscada? y ¿cuáles son los lugares correctos para utilizar este tipo de capital en vez de otros tipos? Y ese fue un descubrimiento esencial, el reconocimiento de que los emprendimientos inmobiliarios, que habíamos considerado una inversión más tradicional, pueden ser en verdad una inversión de impacto comunitario, que crea conexiones nuevas e interesantes”.

Una de esas conexiones es con la agencia de financiamiento de vivienda de Denver.

“A medida que fuimos pensando en maneras de aprovechar este nuevo capital, hemos descubierto que tenemos una agencia de financiamiento de vivienda muy inusual. Es muy creativa y flexible y ya está administrando una enorme cantidad de fondos estructurados separados que tienen alguna forma de propósito comunitario”, dice West. “Estamos trabajando para construir una plataforma que usa la agencia como base para atraer capital que puede destinarse a canales

específicos pero que también se puede usar para rellenar esas brechas e implementar proyectos impulsados por la comunidad y sus necesidades. La agencia de financiamiento de la vivienda no está respondiendo meramente a las fuentes de financiamiento existentes; está actuando como un intermediario amplio para trabajar con otras agencias del sistema”.

#### CREAR UN ENTORNO HABILITANTE

Después de crear una lista de proyectos a ejecutar, el próximo paso natural es la última pieza del marco: fortalecer el “entorno habilitante”. Esto se define como “las condiciones latentes que conforman las operaciones del sistema”, como “la presencia o ausencia de destrezas y capacidades necesarias, las realidades políticas, las relaciones formales e informales entre los actores clave, y las normas y comportamientos



Fruitvale Transit Village está por iniciar la segunda fase de su desarrollo inmobiliario que incluye más vivienda social cerca de una estación de BART en Oakland, California. Crédito: Peter Beeler

culturales que se manifiestan en forma distinta dependiendo del lugar”.

En los talleres de absorción de capital, se les pide a los participantes que analicen cuáles áreas del entorno funcionan bien y cuáles no, y cuáles políticas y prácticas afectan en forma directa sus prioridades estratégicas. Al hacerlo, pueden comprender mejor las oportunidades y limitaciones inherentes en el sistema actual.

Para Thorne-Lyman y el resto del equipo de San Francisco, el análisis del entorno habilitante —o sea qué recursos están o no disponibles y funcionan bien o no en el ecosistema de vivienda social— reveló inmediatamente el problema de la escasez de suelo.

## Centro de Inversión Comunitaria

Thorne-Lyman no es la única persona entusiasmada por el trabajo generado por el Marco de Absorción de Capital. McCarthy también se muestra optimista.

“El suelo es uno de los recursos más valiosos y escasos de una comunidad”, dice. “Las políticas de suelo pueden jugar un papel central en atraer o generar la inversión necesaria para hacer uso de lotes vacantes y desperdiciados por mercados de suelo disfuncionales, o para abordar el impacto desigual de la polución y el cambio climático sobre familias pobres y necesitadas”.

Por esa razón, el Instituto Lincoln de Políticas de Suelo ha lanzado recientemente el Centro de Inversión Comunitaria con el respaldo de la

Fundación Kresge y otras fundaciones nacionales importantes. El Centro es una iniciativa de investigación, construcción de capacidad y desarrollo de liderazgo para ayudar a que las comunidades movilicen el capital y aprovechen el suelo y otros activos para implementar sus prioridades económicas, sociales y medioambientales. Hacke dirigirá el nuevo centro y lo usará como plataforma para desarrollar el modelo de absorción de capital.

“Hemos visto una y otra vez que el suelo es realmente una parte importante de la solución, ya sea que se trate de la salud de la gente, o infraestructura verde y la salud de los ecosistemas naturales. Ser parte del Instituto Lincoln, que tiene un conocimiento tan amplio en el uso de suelo para generar y recuperar plusvalías, es una gran ventaja para nosotros”, dice Hacke.

En Lincoln, Hacke espera ampliar su trabajo con programas pilotos en comunidades adicionales. Aquellos que integran su cohorte actual alientan a estas ciudades a aprovechar esta oportunidad. “Cuando comenzamos a trabajar hace dos años, esto parecía un ejercicio académico abstracto repleto de ‘tareas para el hogar’. Pero persistimos con su metodología y hemos podido encontrar mucho valor en el marco”, dice Christopher Goett, un alto administrador de programa en California Community Foundation y uno de los que respaldan el programa piloto de Los Ángeles. “Robin, Katie, David y Marian han construido un espacio seguro para poder realizar trabajos difíciles, y han creado un sistema de apoyo que se ha ido fortaleciendo con el tiempo. En retrospectiva, estas actividades han constituido momentos críticos para nuestra evolución y crecimiento”.

“El trabajo de desarrollo comunitario y económico se aborda frecuentemente por medio de programas aislados, pero esa no es la manera en que funciona el mundo”, dice Goett. “El angelino promedio se despierta y usa el transporte público para ir a trabajar o llevar a sus hijos a la escuela. Los sistemas de vivienda, empleo y educación interactúan entre sí, y esta es la manera en que está diseñado el marco del Centro”.

“Hemos visto una y otra vez que el suelo es realmente una parte importante de la solución, ya sea que se trate de la salud de la gente, o infraestructura verde y la salud de los ecosistemas naturales”.

“Para alguien que administra una cartera de crecimiento inteligente aquí en California Community Foundation, el marco es cada vez más útil; el crecimiento inteligente es, por naturaleza, integrado. Tenemos que pensar sobre la salud pública al mismo tiempo que pensamos sobre infraestructura y vivienda, y con este marco podemos promover el desarrollo orientado al transporte público y aun así ver el ángulo de la prevención de desplazamiento y la vivienda”. □

Loren Berlin es una escritora y consultora de comunicaciones independiente del área metropolitana de Chicago.

## REFERENCIAS

Bay Area Council Economic Institute. 2016. “Solving the Housing Affordability Crisis: How Policies Change the Number of San Francisco Households Burdened by Housing Costs.” (Octubre). [www.bayareaeconomy.org/files/pdf/BACEI\\_Housing\\_10\\_2016.pdf](http://www.bayareaeconomy.org/files/pdf/BACEI_Housing_10_2016.pdf)

Hacke, Robin, David Wood y Marian Urquilla. 2015. “Community Investment: Focusing on the System.” Documento de trabajo. Troy, MI: Kresge Foundation.

Truong, K. 2016. “Here Are 11 Solutions to the Bay Area Housing Crisis.” *San Francisco Business Times*. Octubre 11.

Zillow.com. “San Francisco Home Prices and Values.” <https://www.zillow.com/san-francisco-ca/home-values/>

Zillow.com. “United States Home Prices and Values.” <https://www.zillow.com/home-values/>

<https://www.zillow.com/home-values/>

<https://www.zillow.com/san-francisco-ca/home-values/>

[http://www.bayareaeconomy.org/files/pdf/BACEI\\_Housing\\_10\\_2016.pdf](http://www.bayareaeconomy.org/files/pdf/BACEI_Housing_10_2016.pdf)